

الوحدة الثانية

جودة التخطيط والتنظيم الإداري

1- التخطيط والتنظيم الإداري

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

عملية التخطيط التنظيمي تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

- 1- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- 2- وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.
- 3- وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
- 4- تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.

5- تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.

6- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

وتبرز أهمية التخطيط أيضًا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

والتخطيط ينطوي على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

1- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

2- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

3- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

- 4- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
 - 5- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
 - 6- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.
 - 7- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
 - 8- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.
- أما عن التنظيم فتباين وتختلف مفاهيمنا عن التنظيم - ورغم كثرة الدراسات التي تمت في مجالات التنظيم إلا أن الاختلاف لا يزال قائماً.
- يستخدم البعض كلمة "تنظيم" بمعنى تخطيط فيقولون مثلاً "تنظيم الأسرة" وهم يقصدون "تخطيط الأسرة" ويستخدم البعض الآخر كلمة تنظيم بمعنى ترتيب فيقولون مثلاً "تنظيم المرور" أو تنظيم الدخول والخروج أو تنظيم الوقوف في الطابور ويستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة تنظيم بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي فهم ينظرون إلى التنظيم على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل خرائط الهيكل التنظيمي.

وإذا زادت الصراعات بين الناس في جهة عمل ما (حكومة، شركة، هيئة) فإن الأصوات تعلو مطالبة "بإعادة التنظيم" ومفهومهم هنا إعادة رسم خريطة الهيكل التنظيمي. وإذا انتقلنا من واقع الممارسة إلى القاموس نجد أن كلمة ORGANIZATION تعني تنظيمًا أو نظاماً أو منظمة (المورد). وأيضاً نجد كلمة تنظيم بمعنى هيئة أو نظام أو مجتمع منظم أما الفعل ينظم فيذكر (أكسفورد):

- يجعله ذا بنية عضوية.
- يجعله شيئاً حياً.
- يعمل ترتيبات معينة.

وإذا تركنا كل ذلك جانباً و انتقلنا إلى علماء التنظيم فنجد اختلافات كثيرة بين هؤلاء العلماء. وفيما يلي أهم تلك الأداء:

- التنظيم هو تزويد "الكيان المعين" بكل شيء مفيد للقيام بوظيفة مادياً أو بشرياً (هنري فويل).
- التنظيم هو شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوى كل مبادئ التنظيم.
- فالتنظيم هو: الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك (جيمس موني).
- التنظيم هو عملية تصميم أساسها تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات و

السلطات و العلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد (لبدال إيرويك).

• التنظيم هو تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف (وليام نيومان).

• التنظيم هو منظمة بمعنى نظام System (وليم سكوت).

• يفهم البعض كلمة تنظيم على أنها "إدارة" فنجد مثلاً أحد الكتاب الفرنسيين واسمه (ل. شاتير) قد ترجم كتاب فريدريك تيلور "الإدارة العلمية" و أعطاه اسماً بعنوان التنظيم العملي للعمل.

• استخدم الدكتور "محمد فؤاد مهنا" كلمة التنظيم ليعبر عن الإدارة في عدة مواقع من بحث بعنوان "وسائل تطوير مناهج العلوم الإدارية" عام 1971 .

ومن المعارف عليه أن إعادة التنظيم و تعديله مع توضيح بشكل أكبر دقة خطوط السلطة و المسؤولية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة هو من أنجح الحلول للمشكلات الإدارية التي تظهرها الدراسات الاستشارية المعاصرة.

2- خطوات التخطيط التنظيمي

أولاً: مرحلة الإعداد:

وتشمل:

- 1- تحديد الأهداف.
- 2- جمع وتحليل البيانات والمعلومات: وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.
- 3- وضع الافتراضات:- والإجابة عن كل التساؤلات.
- 4- وضع البدائل وتقويمها.
- 5- اختيار البديل الأنسب.
- 6- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

ثانياً: مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

بعد الموافقة على الخطة نبدأ في حيز التنفيذ.

رابعاً: مرحلة المتابعة

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط. إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

والبحث عن أسباب الانحراف يكون بإحدى الوسائل التالية:

1- مراجعة الخطة نفسها.

2- مراجعة التنفيذ.

3- الظروف الخارجية.

ومعوقات التخطيط التنظيمي قد تظهر من خلال التالي:

1- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

2- اتجاهات العاملين: كثيراً ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثراً كبيراً في عرقلة مسيرتها.

3- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

4- إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

5- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

6- القيود الحكومية.

7- عدم مراعاة التغير في الواقع.

8- أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

وفيما يلي سنقوم باستعراض أهم ثلاث وسائل تمكنا من ترسيخ مفهوم التخطيط التنظيمي بفلسفة الجودة الشاملة، وهم:

- سياسات وإجراءات العمل.
- الهيكل التنظيمي.
- بطاقات وصف الوظيفي.

3- الأداة الأولى: الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. ويعرف أيضا بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

كما أن البعض سماه (البنيان التنظيمي) وعرفه كآلي: إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله توضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

فهو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسئولية كل تقسيم، ويسمى الحلو الهيكل التنظيمي بالهرم الإداري.

وتمر عملية إعداد الهياكل التنظيمية بالمراحل التالية:

- تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية في المنظمة.
- تحديد الأنشطة الفرعية المساعدة.
- ترجمة الأنشطة الرئيسية والمساعدة إلى وظائف.
- تجميع وتوزيع الوظائف المتجانسة والمتكاملة في وحدات تنظيمية.
- تكوين الهيكل التنظيمي استنادا إلى تحديد الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية.

4- الأداة الثانية: سياسات وإجراءات العمل

تقوم كل وزارة أو إدارة من الوزارات والإدارات الحكومية، وإدارات الشركات الخاصة بأنواع متعددة من العمليات والأعمال الكتابية لأجل إنجاز معاملاتها، ويطلق على هذه الأنواع من الأعمال مسميات متعددة/ كإجراءات العمل، أو طرق وأساليب العمل، أو روتين العمل، وتعتبر الإجراءات وسائل القيام بالأعمال وبدونها لا يمكن إنجاز أي عمل من الأعمال، ويتم القيام بالإجراءات، أو الروتين على شكل خطوات متسلسلة، الخطوة الأولى، تليها الخطوة الثانية وهكذا، إلى أن تصل المعاملة إلى الخطوة

الآخيرة من خطواتها المحددة لها حيث تنتهي إجراءات المعاملة.

ويقصد بإجراءات العمل، أو روتين العمل أنها الخطوات التفصيلية أو المراحل التي بها المعاملة من البداية إلى النهاية، وإلى النهاية، والإجراءات (كما عرفها نيوشل) هي سلسلة من العمليات الكتابية، يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما، أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

والإجراءات هي طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال. وهي خطط موضوعة للموظفين لأجل إتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة، وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال، وعندما تصمم الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجاز المعاملة، وبلين تسلسل الخطوات في المعاملة والأشخاص الواجب اشتراكهم في إنجازها.

5- الأداة الثالثة: بطاقات الوصف

يعطي الوصف الوظيفي معلومات عما تتضمنه الوظيفة. بعبارة أخرى، ما علي الفرد فعله علي وجه التحديد. فيجب أن يكون لكل وظيفة وصفها الخاص موضحة ما تتضمنه علي وجه التحديد من دور خاص. فيتم إعداد الوصف الوظيفي لكي يعطي المرشح شعور واضح بما يجب فعله من أجل تولي الوظيفة.

فتكوين الوصف الوظيفي يجب أن يكون الوصف الوظيفي وثيقة ملخصة تصف المهام التي يتم أدائها في الوظيفة. بشكل مثالي، يجب أن يكون طولها صفحة/ صفحتين. فهي لا تتضمن كل مهمة فردية حيث أنه من المرجح أن تختلف مع مرور الوقت ومع ذلك، يجب أن تتضمن قائمة بالمسؤوليات الأساسية للوظيفة.

- المسمي الوظيفي / الدرجة الوظيفية.
- القسم.
- المكان.
- تقديم التقرير.
- تقارير مباشرة.
- الهدف الوظيفي.
- المسؤوليات الرئيسية.
- الشروط.

ومن الضروري أن يوضح الوصف الوظيفي بإيجاز المسؤوليات الرئيسية و لذلك يمكن للموظفين:

- كتابة الإعلان الوظيفي بسهولة.
- يمكن أن تستخدمها لجنة المقابلة في إعداد الأسئلة.
- يمكن إرسالها للمرشحين لمساعدتهم في الاختيار الذاتي و مساعدتهم في إعداد السيرة الذاتية و الإعداد للمقابلة.